

ORGANISATIONSSTRUKTUREN

- **STRUKTUR**

Systemtheoretische Impression und Ausgangsfrage

- 1. Interaktion - Gruppe - Organisation
- 2. Organisation als Akteur
- 3. Formalisierung
- 4. Mitgliedschaft
- 5. Vorteil der Differenz von Formalität und Informalität
- 6. Soziale Folgen der Formalisierung

ZIEL

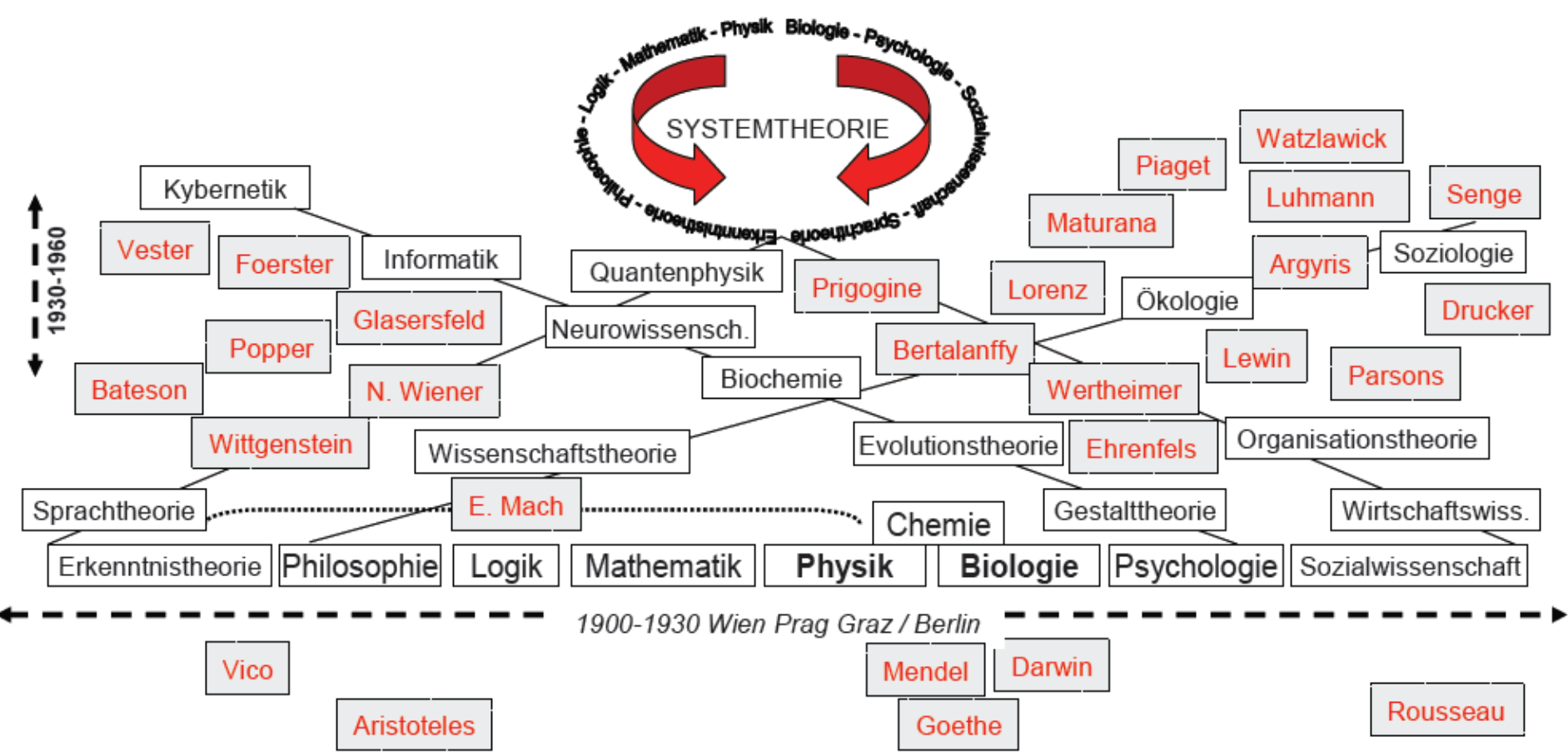
Merkmale der Sozialform Organisation herausarbeiten

Bedeutung/ Folgen von Formalität (Bürokratie) nachvollziehen

Die Differenz von formell und informell verstehen

Mitgliedschaft – das Besondere daran erkennen

Entwicklung der Systemtheorie





Der Mensch im Mittelpunkt

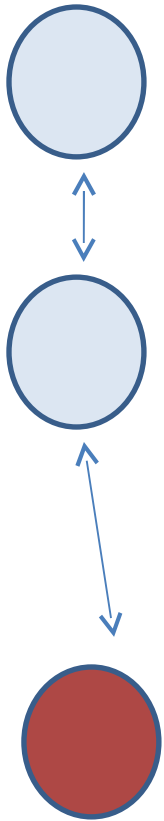
Weshalb begegnen uns so häufig politisch-programmatische Aussagen wie

„Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“

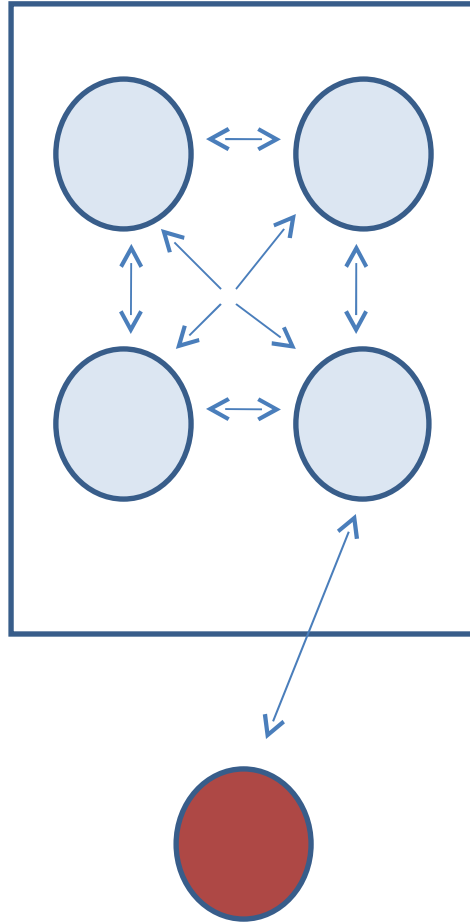
„Wir sind für die Menschen da“

„Es geht um den Menschen“

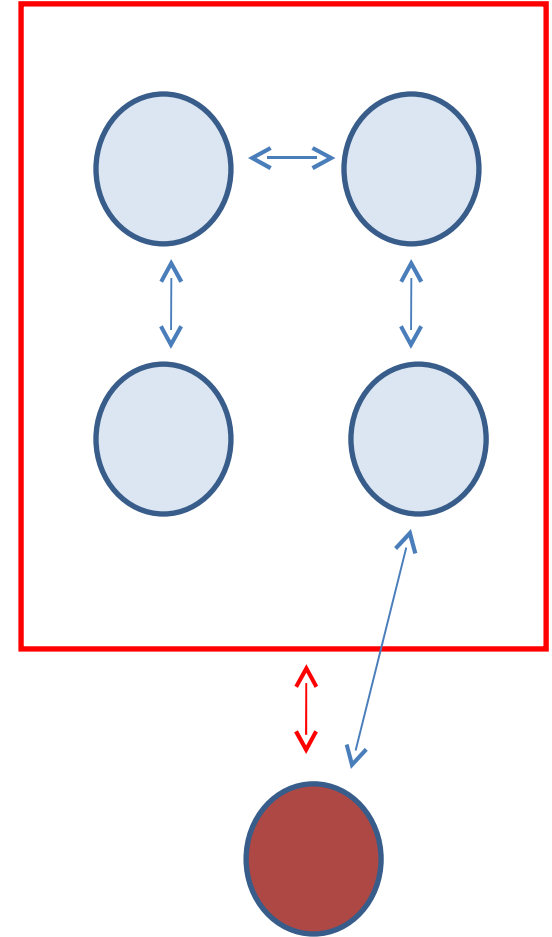
Interaktion



Gruppe



ORGANISATION



1. Interaktion – Gruppe – Organisation

Interaktion - Gruppe - Organisation

Bode, Otto F., Systemtheoretische Überlegungen zum Verhältnis von Wirtschaft und Politik, Marburg, S. 113f.

- „Die wiederholte Kommunikation über bestimmte Themen kann partizipierende Bewusstseine häufiger in kommunikativen Situationen zusammenführen... Schließen bestimmte Bewusstseine ihre Kommunikationen letztlich derart zusammen, dass sie sich als zusammengehörige Gesamtheit (zumindest für bestimmte Themen) verstehen, ihre Kommunikationsofferten und Anschlusskommunikationen auch von den (erwarteten) Anforderungen der anderen zu dieser ‚Gruppierung‘ gehörenden Bewusstseinen abhängig machen oder sogar ihre Kommunikation mit ‚Dritten‘ zunächst mit den anderen abstimmen, so kann sich ein soziales Gebilde formieren, das hier als ‚Gruppe‘ bezeichnet werden soll... “
- **„Interaktionen müssen, wenn sie auf Dauer gestellt werden sollen, Selbstbeschreibungen erzeugen, die die Wiederholbarkeit der Interaktion garantieren, obwohl die Teilnehmer auseinandergehen... “**
- „Die Gruppe dient den Mitgliedern dann in der Ausübung der Partizipation als Orientierungsrahmen und bietet sich gg. sogar als Möglichkeit der Abstimmung der Kommunikationsofferten mit anderen Mitgliedern der Gruppe an.“ **ABER:** „Nicht die Gruppe partizipiert.. an Kommunikation, die Mitglieder treten partizipierend auf.“

2. Organisation als Akteur

„Das herausragende Merkmal der Organisation besteht darin, dass sie selbst als ein an Kommunikation partizipierendes System auftreten kann.“

„Der Ausgang der Gruppe aus ihrer selbstverschuldeten Unmündigkeit heißt formale Organisation.“

Teubner, G., 1987: Hyperzyklus in Recht und Organisation. Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstruktion und Autopoiese, in: Haferkamp, H./ Schmidt, M. (Hg.) , Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung, Stuttgart, S. 117

Organisation als Akteur

- „Organisationen müssen auch als Akteure aus eigenem Recht begriffen werden... Sie können Klage erheben, Ressourcen nutzen, Verträge eingehen und Eigentum besitzen. Coleman beschreibt, wie diese Rechte sich seit dem Mittelalter allmählich bis zu dem Punkt entwickelt haben, an dem es heute angebracht ist, von zwei Arten von Personen zu sprechen - ‚natürlichen‘ Personen (wie Sie und ich) und von ‚juristischen Personen‘ (wie dem Roten Kreuz und General Motors).“ Scott, Richard, (1986): Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt am Main/New York, S. 27 [Coleman, James (1974): Power and the Structure of Society, New York] **FILM**
- „Organisationen sind sinnverarbeitende und bezogen auf die Kommunikation partizipationsfähige Systeme, die Kommunikationsakte und -offerten generieren können. Und die Organisationen werden auch von den Bewusstseinen als solche Systeme beobachtet.“ Bode, S. 120 ... und von anderen Organisationen.
- *Mit einer Stimme sprechen! / Geschlossenheit nach außen!*

3. Formalisierung

Welche sozialen Beziehungen erhalten Sie aufrecht, welche brechen Sie ab?

Unser Handeln ist durch Erwartungen geordnet.

Wenn man erwartet, dass sich die Erwartungen nicht (mehr) erfüllen, geht man gar nicht erst hin oder geht wieder weg, trennt sich.

„Die Fortsetzung des Zusammenlebens hängt davon ab, dass relativ feste wechselseitige Verhaltenserwartungen gebildet werden können und mit einer gewissen Verlässlichkeit erfüllt werden. Wenn jemand entschieden zu erkennen gibt, dass er die an ihn gerichteten Erwartungen nicht beachten will, so ist man geneigt, entweder die eigenen Erwartungen zu ändern oder die Beziehungen zu ihm nicht fortzusetzen.“

Luhmann, Niklas (³1976): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin, S. 34

Relativ feste wechselseitige Verhaltenserwartungen, die nicht, zumindest nicht oft enttäuscht werden, stabilisieren soziale Beziehungen: „Die Generalisierung dieser Erwartungen zu Normen, Rollen und Institutionen ermöglicht die Komplementarität, ist die Bedingung dafür, dass die Erwartungen der Kontaktpartner sich entsprechen.“ s. 272

Formalisierung

Verabredung - Vertrag (*Tausch*) - Kooperation (*Organisation*)

Gaben erfordern in elementaren Sozialordnungen eine unspezifizierte persönliche Dankbarkeit. Das lässt sich namentlich an archaischen Kulturen studieren, die den förmlichen Vertrag als Institution noch nicht kennen... Geben, Nehmen, Gaben erwidern oder ablehnen waren Handlungen, die ganze Personen involvierten, Freundschaft bzw. Feindschaft ausdrückten und emotionale Bindungen stabilisierten. Es war Weihnachten das ganze Jahr hindurch...

Der Vertrag setzt die speziellen Rechte und Pflichten unter Ausschluss anderer Möglichkeiten fest. Das Lächeln der Verkäuferin besagt nun nichts anderes als eine Aufmunterung zum Kauf...s. 288

Formalisierung

„Zur Orientierung einer Handlung gehören eine Fülle der verschiedensten Erwartungen, allgemeine kulturelle Typen ebenso wie kurzfristige, situationsgebundene Vermutungen, Kontinuitätserwartungen ebenso wie Erwartungen von Änderungen, Erwartungen, die auf Kenntnis allgemeiner Regeln und solche, die auf Kenntnis individueller Personen beruhen, Erwartungen über den Fortbestand einer sachlichen Umwelt von Gebäuden und ihren Einrichtungen und Erwartungen über die Verlässlichkeit menschlicher Einstellungen, Vertrauen in die Haltbarkeit von Knöpfen und in die Langsamkeit der Entwertung des Geldes. Diese Fülle orientierungsnotwendiger Erwartungen lässt sich nicht in einem System formalisieren.“ S. 27f.

„Die Funktion formaler Erwartungen liegt weniger in der präzisen Vorzeichnung bestimmter Handlungen als in der Strukturierung eines sozialen Systems.“ S. 272

Form und Fülle

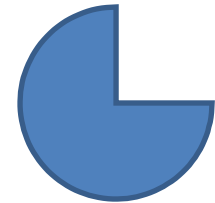
„Die Funktion formaler Erwartungen liegt in ihrem Beitrag zum Bestand eines differenzierten sozialen Systems, und zwar in der Festigung eines begrenzten Zusammenhanges generalisierter Orientierung und Motivation sowie einer darstellungsfähigen, einflusskräftigen und elastischen Außendarstellung.“ S.268

Der Argumentationsgang

1. Verhalten und Handeln resultieren aus einer Fülle verschiedenster Erwartungen.
2. Formalisierung schreibt bestimmte Erwartungen fest als Rechte und Pflichten der Mitglieder.
3. In und mit der Organisation etabliert sich eine Koexistenz von Fülle und Form.
(Beobachter können ihren Blick primär auf diese oder jene richten.)
4. Das Spiel mit der Differenz von Fülle und Form - dem Verhältnis von formeller und informeller Kommunikation - führt zu besonderen Verhaltensweisen.

Formalisierung

FORM = vorgegeben

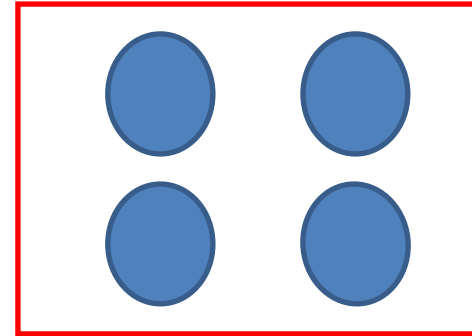
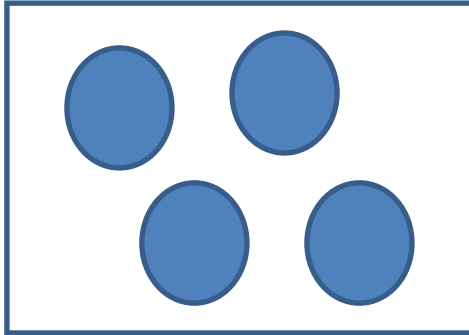


**Die Form sichert Identität
trotz wechselnder Personen, neuer Handlungen, veränderter Inhalte.**

**„Die inhaltsleere Ordnungsvorstellung der Stelle
ist das Kernstück struktureller Elastizität.“** S.141

Formalisierung beruht auf Entscheidung,
Formales kann nur durch ausdrückliche Entscheidung geändert werden.

4. Mitgliedschaft



Das Mitglied erhält „einen besonderen Status, der als solcher verliehen und entzogen oder aufgegeben werden kann je nachdem, ob das Mitglied gewisse Erwartungen teilt oder nicht... Die Mitgliedschaft wird auf ein klares Entweder/ Oder gestellt. Sie ergibt sich nicht einfach mit verschwimmenden Umrissen aus der Häufigkeit und Kontinuität des Zusammenseins.“ S.35

„Die Mitgliedsrolle bewirkt eine kritische Differenzierung: ein Teil der Verhaltenserwartungen im System wird zum Bestandteil der Mitgliedsrolle. Ihre Anerkennung ist Mitgliedschaftsbedingung. Anderen Erwartungen – und das können durchaus wichtige, intensiv gelebte Erwartungen sein – bleibt die Auszeichnung versagt.“ s. 36

5. Vorteil der Differenz von Formalität und Informalität

Luhmann, Niklas (1976): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin

Die Funktion der Differenz (von formaler und informeller Kommunikation/ von Erwartungsstruktur und Kontaktstruktur): “welchen positiven Sinn (hat) der Unterschied des faktischen vom formal vorgezeichneten Verhalten für den Bestand des sozialen Systems.” S. 273

“Die Funktion solcher Formalismen besteht darin, eine Änderung von Kontaktstruktur oder Erwartungsstruktur je für sich und unabhängig voneinander zu ermöglichen.

Dadurch werden elastische Reaktionsmöglichkeiten gewonnen: Wirkliche Handlungsweisen können geändert werden, ohne dass die Kontinuität der Symboltradition verlorenght. Man kann sich aber auch in ein Gefecht auf der Symbolebene einlassen, dort Kritik und Rückschläge akzeptieren, ohne dass die wirklichen Verhältnisse davon betroffen werden.” S.280

6. Soziale Folgen der Formalisierung

Luhmann, Niklas (1976): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin

“Es kommen keineswegs nur Kontakte zustande, die die formale Organisation vorzeichnet; es werden vielmehr Kontakte gesucht, die Systemprobleme lösen, und dies kann durch formal vorgezeichnete, aber auch durch informale und zuweilen selbst durch illegale Handlungen geschehen.” S. 276

Die formale Organisation prägt einen eigenen Stil der Illegalität.” S. 271

Gibt es so etwas wie einen typischen Stil des Zusammenlebens in formalisierten Systemen? Das wirkliche Erleben und Handeln in formalen Organisationen läßt sich nicht auf deren Vorschriften zurückführen. Es ist nicht einfach und gradlinig durch sie determiniert.” S. 270

Soziale Folgen der Formalisierung - Achtung

Luhmann, Niklas (1976): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin

“Achtung setzt voraus, dass die verbindlichen Erwartungen befolgt werden. Sie wird als besondere Achtung (Hochachtung) verliehen, wenn der Geachtete auch unverbindlich erwartete, besondere Leistungen erbringt. Hochachtung ist also nicht durch bloßen Konformismus zu erringen...” 348

In der Achtung wird der Persönlichkeit eine diffuse Anerkennung zuteil, die darauf beruht, dass die Erwartungserfüllung ihr zugerechnet wird.” 348

“Durch Ausdehnung auf die ganze Person ist die Achtung in besonderem Maße fehlerempfindlich. Kleine Ausdrucksversehen, Indiskretionen oder einmalige Entgleisungen stiften unübersehbaren Schaden. Sie lassen sich nicht mehr isolieren, sondern verderben alles.” 348

“Unter dem Gesichtspunkt ihrer möglichen Bedrohung heißt Achtung auch ‚**Ehre**‘. Schließlich kann Achtung als solche anderen mitgeteilt werden und wird dadurch zum ‚**Ruf**‘, den jemand genießt, der aber nicht mehr auf spezielle Erfahrungen im direkten Verkehr zurückgeführt werden kann.” S.348

“Rang verliert man durch Verlust der **Situationskontrolle**, Achtung durch Verlust der **Ausdruckskontrolle**. Dieser Verlust wird zumeist jenen nach sich ziehen.” S.349

Soziale Folgen der Formalisierung

Luhmann, Niklas (1976): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin

“Im Grunde erstickt die Hierarchie die freie Konkurrenz um die persönlich Achtung des Mitmenschen bereits dadurch, daß sie der Achtung durch den Vorgesetzten mehr Wert gibt als der Achtung durch Gleichgeordnete oder Untergebene. Will man Achtung erlangen, die wirklich zählt, muss man sich um seinen Vorgesetzten kümmern, der seinerseits auf die Achtung des Untergebenen nicht in gleichem Maße angewiesen ist.” S.352

„Der Vorgesetzte (verfügt) über unerlaubte Rachemöglichkeiten, die ihren Anlass nicht verraten...” S.353

“In formalisierten Systemen ist die wechselseitige persönliche Achtung als Grundregel des Verhaltens durch die formalen Erwartungen ersetzt... (Gleichwohl ist) jedem Eingeweihten das Achtungsprofil der Mitglieder einer Organisation – in seiner Abweichung von der formalen Stellenbesetzung – wohl bekannt. Man weiß, wer zählt und wer nur anwesend ist.” S.350

„Achtung wird als fachliche Anerkennung zuteil... (Aber) für höhere Stellungen... Gibt es kaum fachliche Erfolgskriterien, die...persönliche Zurechnung der Leistung erlauben. Die hierarchisch herausgehobene Stellung hat daher in weitem Umfang die persönliche Achtung durch formale Einflussrechte, durch offizielle Statussymbole und nicht zuletzt durch höheres Gehalt zu ersetzen.“ S.352



Der Mensch im Mittelpunkt

Weshalb begegnen uns so häufig politisch-programmatische Aussagen wie
„Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“
„Wir sind für die Menschen da“
„Es geht um den Menschen“

Geld
Mitgliedschaft

Mobilisierung von Sachbindungen
Mobilisierung von Sozialbindungen

„Wir können überleben, ohne zu sehen, als Blinde. Aber wir können nicht überleben, wenn wir nicht gesehen werden.“

Per Olov Enquist, schwedischer Schriftsteller